

第22回定例会レポート



六本木CSA

<http://roppongi-lc.com/>

ログインID=CSA、パスワード=CSA

目次

1

定例会のテーマ

2

小売業界の産業分析

3

宅配ピザ業界の重要成功要因

4

賃貸不動産業界の重要成功要因

5

まとめ

1. 定例会のテーマ



1

定例会のテーマ

2

小売業界の産業分析

3

宅配ピザ業界の重要成功要因

4

賃貸不動産業界の重要成功要因

5

まとめ

1. 定例会のテーマ

テーマ1: 産業分析の基本原理を学ぶ

ウォルマートは世界中で事業展開をしているが、大半の買い物客は半径数キロに位置する小売業者を選択している。

収益性と競争戦略分析のため、ウォルマートは安売りの小売業者をグローバル、国単位、地方単位のうちどの性格の市場として捉えるべきか？



「2. 小売業界の産業分析」

テーマ2: 業界の重要成功要因を把握する

下記業界の重要成功要因は何か？

➤ 宅配ピザ業界



「3. 宅配ピザ業界の重要成功要因」

➤ 賃貸不動産業界



「4. 賃貸不動産業界の重要成功要因」

2. 小売業界の産業分析

1. 産業分析の考え方
2. 市場・産業の定義
3. 産業構造の把握
4. ウォルマートの市場の捉え方

1

定例会のテーマ

2

小売業界の産業分析

3

宅配ピザ業界の重要成功要因

4

賃貸不動産業界の重要成功要因

5

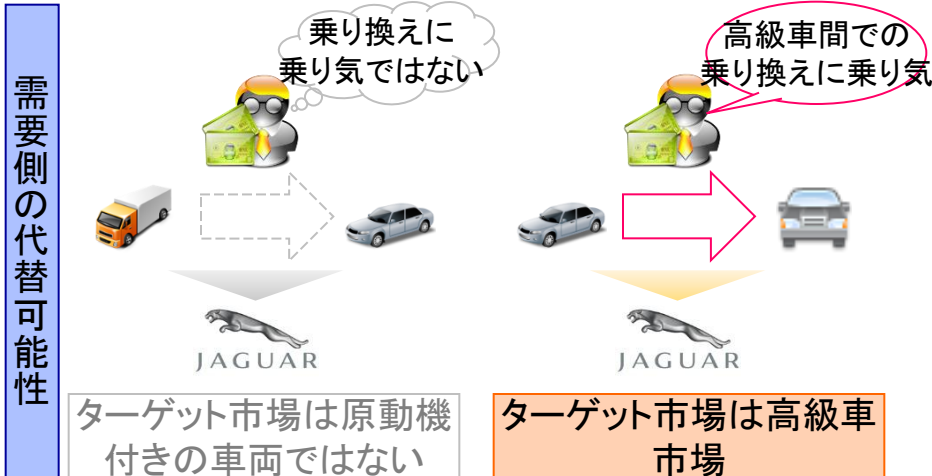
まとめ

2. 小売業界の産業分析

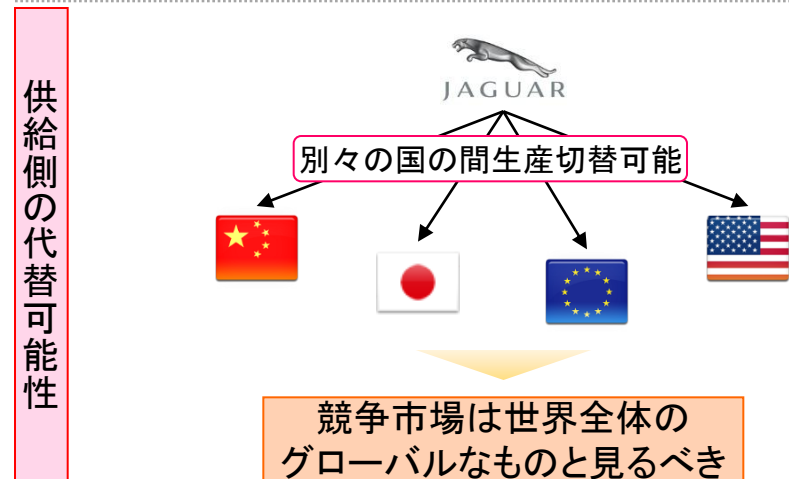
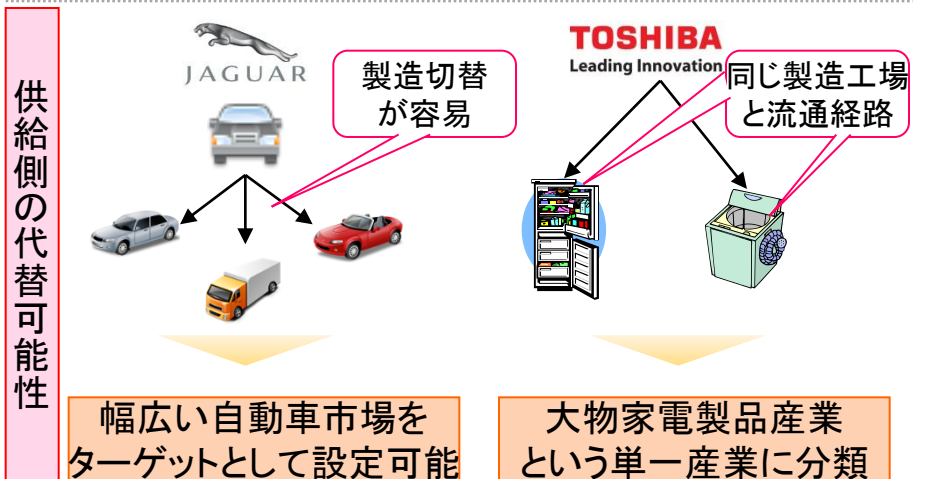
2-2. 市場・産業の定義 (1/2)

- 市場は、製品・サービスの境界と地理的な境界により定義されます。
- また、これらの境界は、需要側と供給側の代替可能性により区分されます。

製品・サービスの境界



地理的な境界



2. 小売業界の産業分析

2-2. 市場・産業の定義 (2/2)

- ウォルマートの場合、製品・サービスの境界において、需要側・供給側の代替可能性は高いと考えられます。また、地理的な境界において、需要側・供給側の代替可能性は低いと考えられます。

製品・サービスの境界

判断基準	内容
価格	購入しやすい価格で提供されているか
品質	満足できる品質で提供されているか
入手性	欲しい時に入手できるか
価格・品質の差別化が困難で、代替可能性は高い	

判断基準	内容
製造技術	他製品製造への応用は可能か
製造設備	既存の製品製造設備は活用可能か
流通経路	既存の流通経路(販売チャネル)は活用可能か
既存の流通経路の活用により、代替可能性は高い	

地理的な境界

判断基準	内容
頻度	購入頻度はどの程度か
距離	購入頻度に応じた距離に、製品を購入できる場所があるか
時間	購入頻度に応じた時間で、製品を購入できるか
頻度が高く、距離・時間に対する代替可能性が低い	

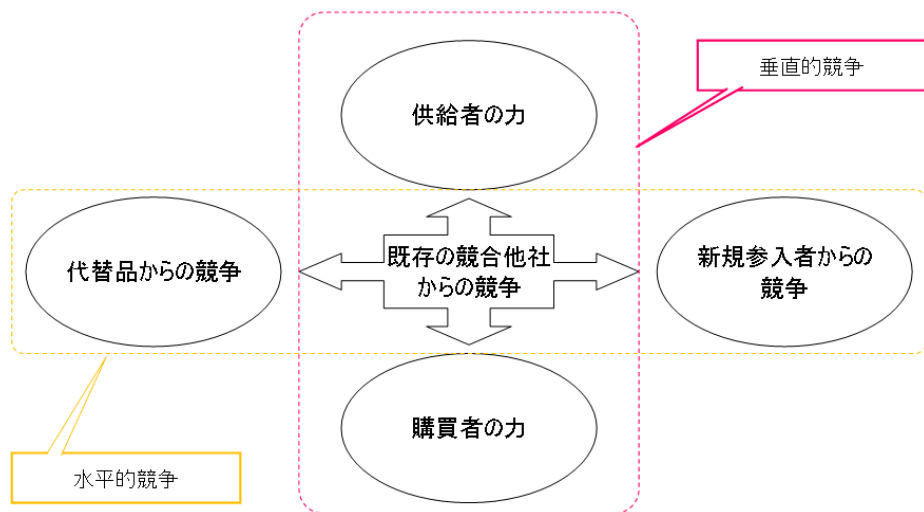
判断基準	内容
頻度	供給頻度はどの程度か
時間	製品の品質保持期間はどの程度か
距離	製品の品質保持期間内に、製品を供給可能か
生鮮食品を扱う関係上、代替可能性は低い	

2. 小売業界の産業分析

2-3. 産業構造の把握(1/2)

- 当該業界に対し、産業の収益性を形作る5つの力の源泉を検証することで、当該業界の産業構造を明らかにすることができます。

産業の収益性を形作る5つの力の枠組み



5つの力の源泉

代替品からの競争	代替品の相対的価格と性能
	顧客の代替品選好傾向
新規参入者からの競争	必要投資額
	規模の経済
	絶対的なコスト優位
	製品差別化
	流通経済へのアクセス
	政府と法的な障壁
既存の競合他社からの競争	既存企業からの報復
	集中度
	競合企業の多様性
	製品差別化度合い
	過剰生産能力
	退出障壁
	コスト条件
供給者の力	供給者の切替容易性
購買者の力	相対的交渉力
	購買者の価格感度
	相対的交渉力

2. 小売業界の産業分析

2-3. 産業構造の把握(2/2)

- 競合他社に対する差別化が困難であり、代替品・既存競合他社との競争の影響を受けやすく、購買者の力が強いことから、収益性は余り高くない市場だと考えられます。

小売業界の産業分析結果

凡例
 ○: 業界の利益の源泉になっている
 ×: 業界の利益の提言要因になっている

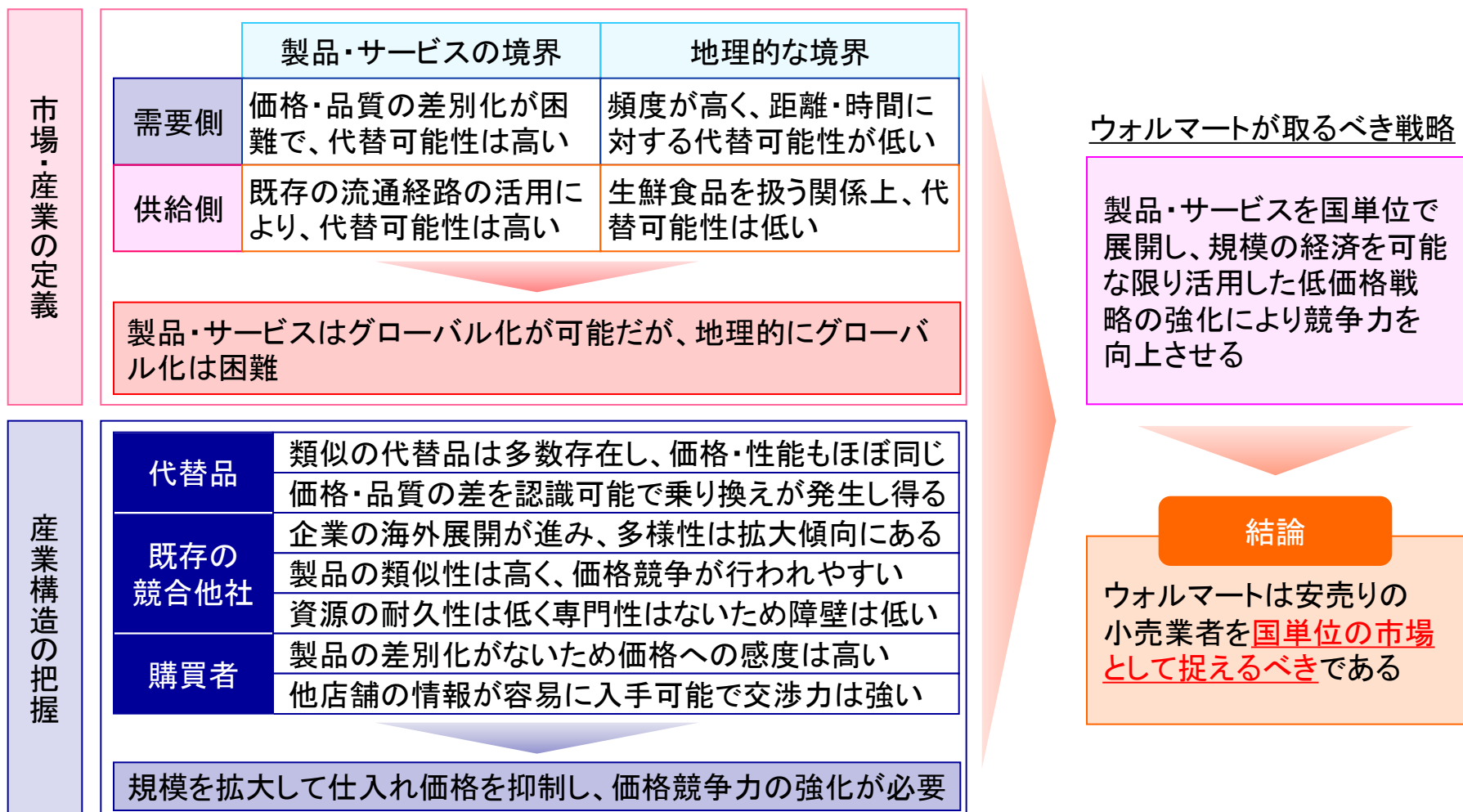
5つの力	内容	分析結果	評価
代替品からの競争	代替品の相対的価格と性能	類似の代替品は多数存在し、価格・性能もほぼ同じ	×
	顧客の代替品選好傾向	価格・品質の差を認識可能で乗り換えが発生し得る	×
新規参入者からの競争	必要投資額	店舗開設と設備・商品・人員配備費用は大きくない	×
	規模の経済	大量仕入れによる原価低減効果が見込める	○
	絶対的なコスト優位	有利な立地の確保によりコスト優位の構築が可能	○
	製品差別化	ブランド認知度向上には相応のコストが必要	○
	流通経済へのアクセス	商品仕入先確保と物流網構築は比較的容易	×
	政府と法的な障壁	なし	×
	既存企業からの報復	規模の経済を活用した価格攻勢が可能	○
既存の競合他社からの競争	集中度	地域に依存する	-
	競合企業の多様性	企業の海外展開が進み、多様性は拡大傾向にある	×
	製品差別化度合い	製品の類似性は高く、価格競争が行われやすい	×
	過剰生産能力	小売企業に生産能力はなし	-
	退出障壁	資源の耐久性は低く専門性はないため障壁は低い	×
	コスト条件	固定費は変動費に比べ高くはない	○
供給者の力	供給者の切替容易性	供給者は多数存在するため切替容易性は高い	○
	相対的交渉力	供給者は零細業者が多いため、交渉力は弱い	○
購買者の力	購買者の価格感度	製品の差別化がないため価格への感度は高い	×
	相対的交渉力	他店舗の情報が容易に入手可能で交渉力は強い	×

2. 小売業界の産業分析

2-4. ウォルマートの市場の捉え方

- 「2-2. 市場・産業の定義」と「2-3. 産業構造の把握」の分析結果から、可能な限り規模の経済を活用した低価格戦略を強化して競争力を向上させていくために、ウォルマートは安売りの小売市場を国単位の市場として捉えるべきであると考えます。

ウォルマートの市場の捉え方



3. 宅配ピザ業界の重要成功要因

1. 考え方
2. 顧客のニーズ
3. 宅配ピザ業者の対応策
4. 宅配ピザ業界の重要成功要因

1

定例会のテーマ

2

小売業界の産業分析

3

宅配ピザ業界の重要成功要因

4

賃貸不動産業界の重要成功要因

5

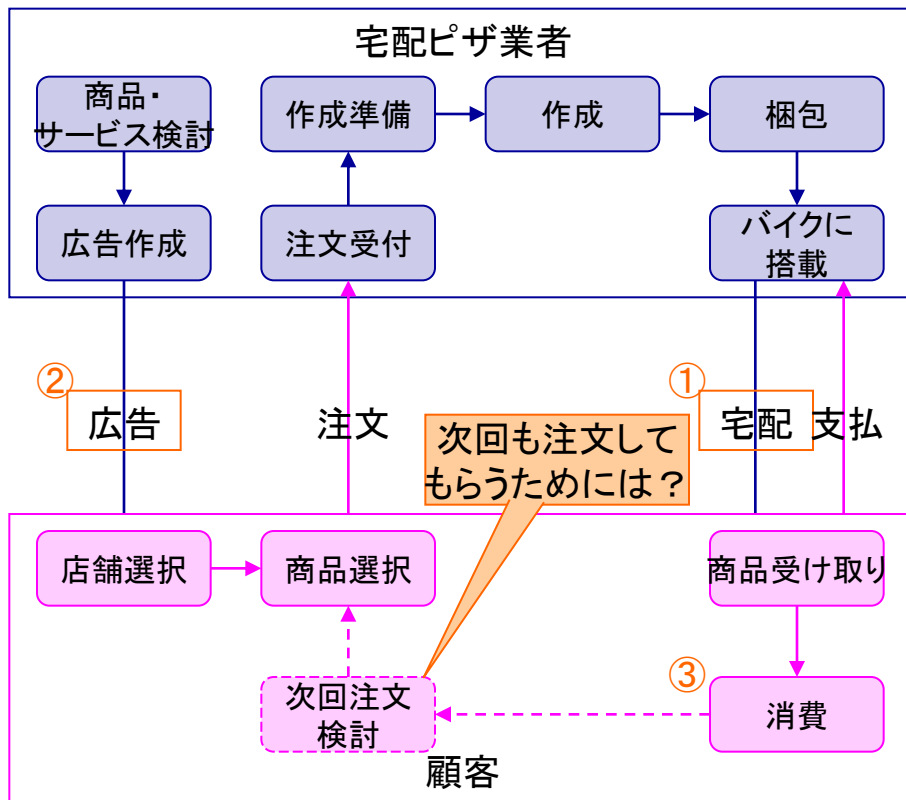
まとめ

3. 宅配ピザ業界の重要成功要因

3-2. 顧客のニーズ

- 宅配ピザに対し、顧客が求めているものは、「早い」、「安い」、「旨い」の3つの要素に収斂されるのではと考えました。

宅配ピザ業界のビジネスモデル



宅配ピザに対する顧客のニーズ(想定)

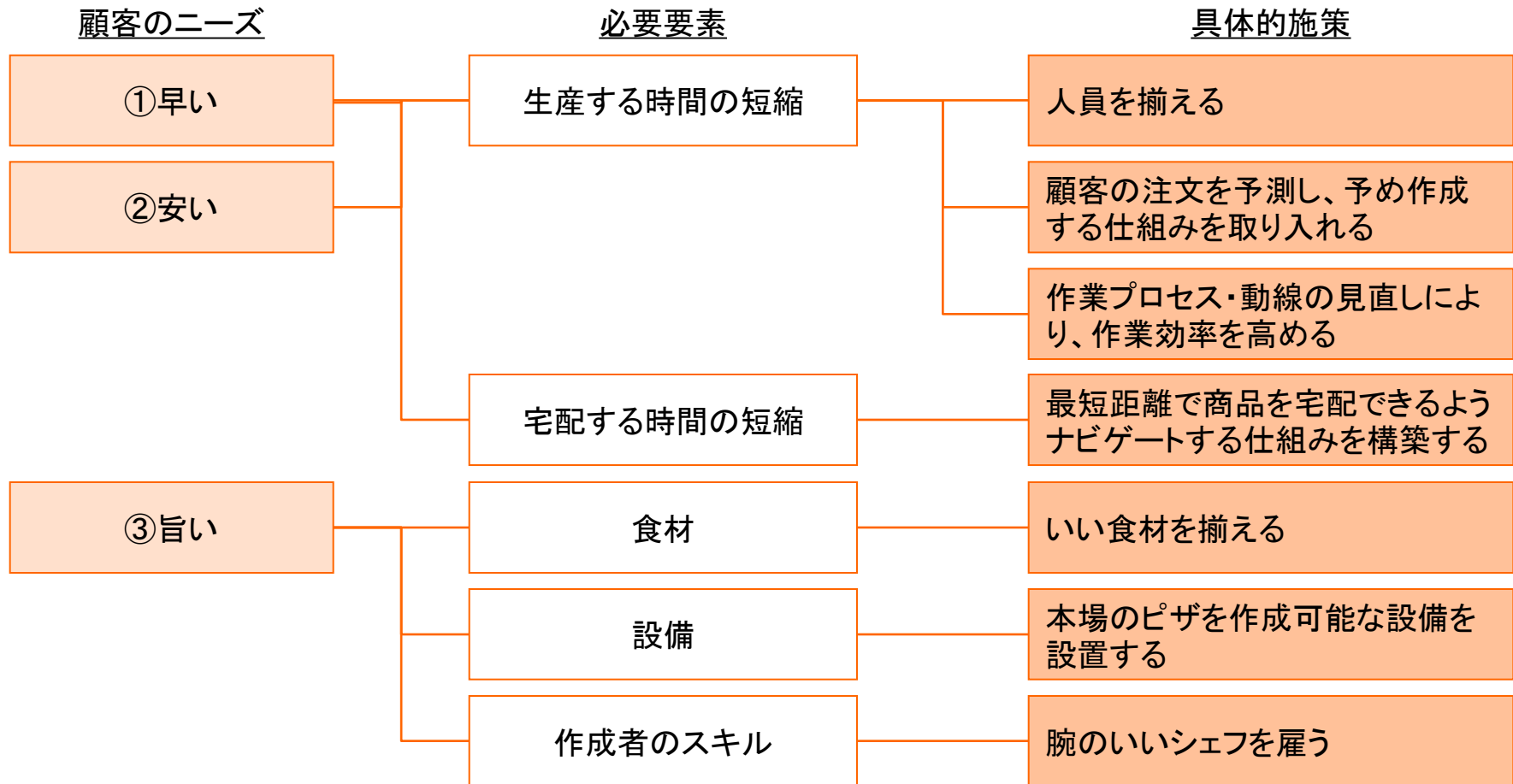
①早い	注文から商品の受け取りまで、可能な限り早くして欲しい
②安い	商品はできるだけ安くして欲しい
③旨い	できるだけ旨い商品を提供して欲しい

宅配ピザ業者は顧客のニーズ(「早い」、「安い」、「旨い」)を満たすためにどうすれば良いか？

3. 宅配ピザ業界の重要成功要因

3-3. 宅配ピザ業者の対応策

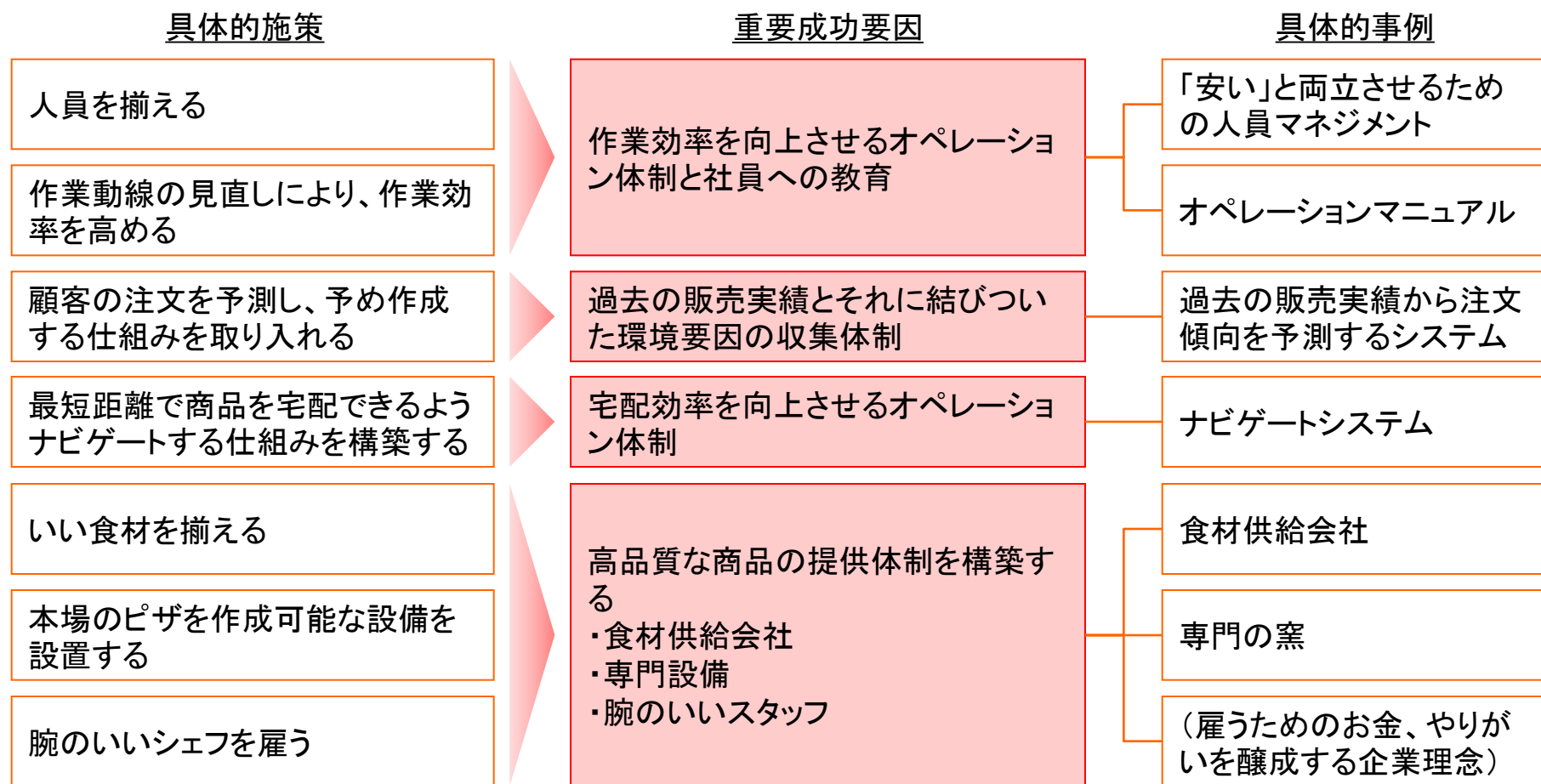
- 顧客のニーズを満たすために、宅配ピザ業者は、ピザ生産効率と宅配効率を向上させ、食材・設備・作成者の充実を図ることが必要であると考えました。



3. 宅配ピザ業界の重要成功要因

3-4. 宅配ピザ業界の重要成功要因

- 作業効率と宅配効率を向上させるオペレーション体制と顧客の注文傾向予測のための情報収集体制、高品質な商品の提供を実現する体制の構築が、宅配ピザ業界の重要成功要因ではないかと考えました。



4. 賃貸不動産業界の重要成功要因

1. 考え方
2. 顧客のニーズ
3. 賃貸不動産業者の対応策
4. 賃貸不動産業界の重要成功要因

1

定例会のテーマ

2

小売業界の産業分析

3

宅配ピザ業界の重要成功要因

4

賃貸不動産業界の重要成功要因

5

まとめ

4. 賃貸不動産業界の重要成功要因

4-1. 考え方

- 宅配ピザ業界と同様に、顧客が賃貸不動産に対して求めているもの（顧客のニーズ）を考え、それを実現するための企業の対応策を考えることで、賃貸不動産業界の重要成功要因について検討しました。

賃貸不動産業界の重要成功要因の考え方

顧客のニーズ

3. 宅配ピザ業界の重要成功要因
3-2. 顧客のニーズ

- 宅配ピザに対し、顧客が求めているものは、「早い」、「安い」、「旨い」の3つの要素に収められるのではと考えました。

宅配ピザ業界のビジネスモデル

宅配ピザに対する顧客のニーズ(想定)

①早い	注文から商品の受け取りまで、可能な限り早くしてほしい
②安い	商品はできるだけ安くしてほしい
③旨い	できるだけ旨い商品を提供してほしい

宅配ピザ業者は顧客のニーズ（「早い」、「安い」、「旨い」）を満たすためにどうすれば良いか？

顧客が買いたい物を供給するために、**誰が顧客であり、その顧客は何を欲しているかを考える**

企業の対応策

3. 宅配ピザ業界の重要成功要因
3-3. 宅配ピザ業者の対応策

- 顧客のニーズを満たすために、宅配ピザ業者は、ピザ生産効率と宅配効率を向上させ、食材・設備・作成者の充実を図ることが必要であると考えました。

顧客のニーズ	必要要素	具体的施策
①早い	生産する時間の短縮	人員を揃える
②安い	宅配する時間の短縮	顧客の注文を予測し、予め作成する仕組みを取り入れる
③旨い	食材	作業プロセス・動線の見直しにより、作業効率を高める
	設備	最短距離で商品を宅配できるようナビゲートする仕組みを構築する
	作成者のスキル	良い食材を揃える
		本場のピザを作成可能な設備を設置する
		腕のいいシェフを雇う

当該産業での**競争の推進要因、主要事項、競争度合い**を考慮して**いかに競争優位に立つか**を考える

重要成功要因

3. 宅配ピザ業界の重要成功要因
3-4. 宅配ピザ業界の重要成功要因

- 作業効率と宅配効率を向上させるオペレーション体制と顧客の注文傾向予測のための情報収集体制、高品質な商品の提供を実現する体制の構築が、宅配ピザ業界の重要成功要因ではないかと考えました。

具体的施策	重要成功要因	具体的事例
人員を揃える	作業効率を向上させるオペレーション体制と社員への教育	「安い」と再立させるための人員マネジメント
作業動線の見直しにより、作業効率を高める	過去の販売実績とそれに結びついた機械要因の収集体制	オペレーションマニュアル
顧客の注文を予測し、予め作成する仕組みを取り入れる	宅配効率を向上させるオペレーション体制	過去の販売実績から注文傾向を予測するシステム
最短距離で商品を宅配できるようナビゲートする仕組みを構築する	高品質な商品の提供体制を構築する	ナビゲートシステム
良い食材を揃える	食材供給会社	食材供給会社
本場のピザを作成可能な設備を設置する	専門の窯	専門の窯
腕のいいシェフを雇う	（雇うためのお金、やりがい）を醸成する企業理念	（雇うためのお金、やりがい）を醸成する企業理念

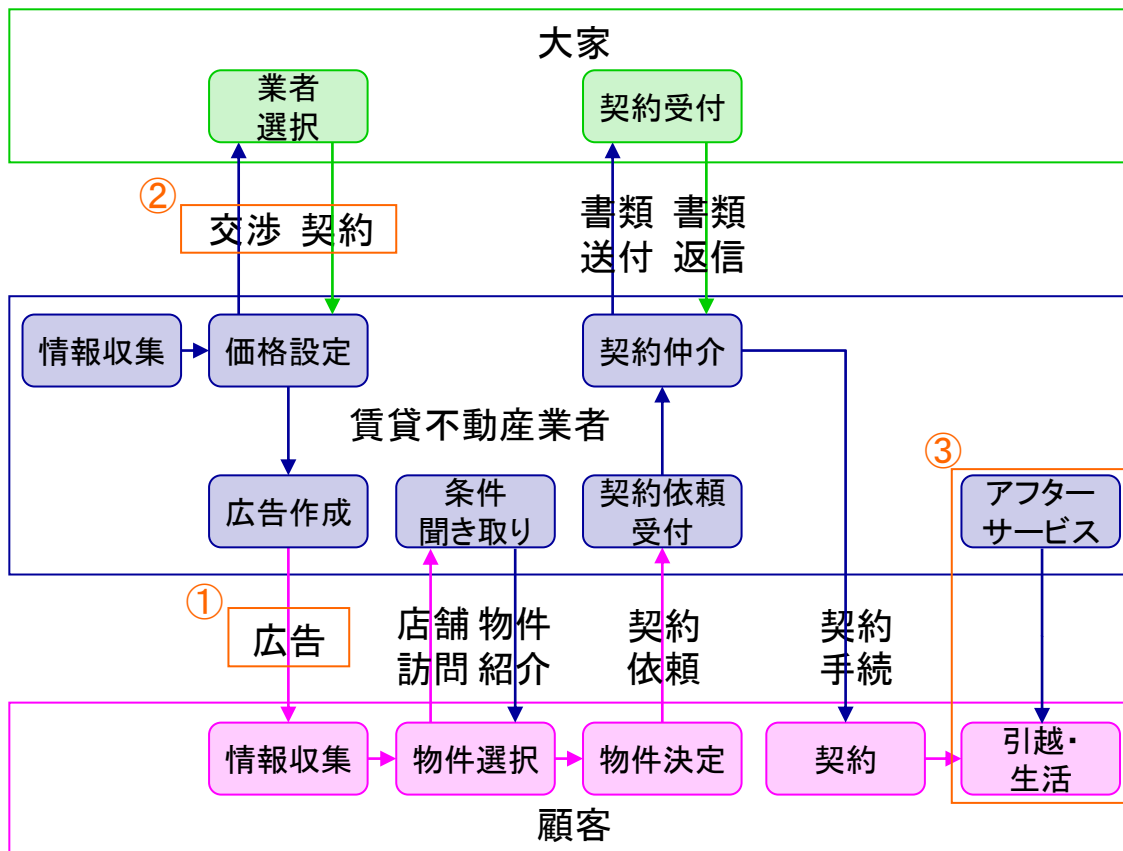
企業の対応策の検討結果から、**企業がその資源と能力を繋げる独自の戦略を構築するための要因**を特定する

4. 賃貸不動産業界の重要成功要因

4-2. 顧客のニーズ

- 賃貸不動産に対し、顧客が求めているものは、「情報」、「物件」、「サービス」の3つになるのではと考えました。

賃貸不動産業界の業務プロセス



賃貸不動産に対する顧客のニーズ(想定)

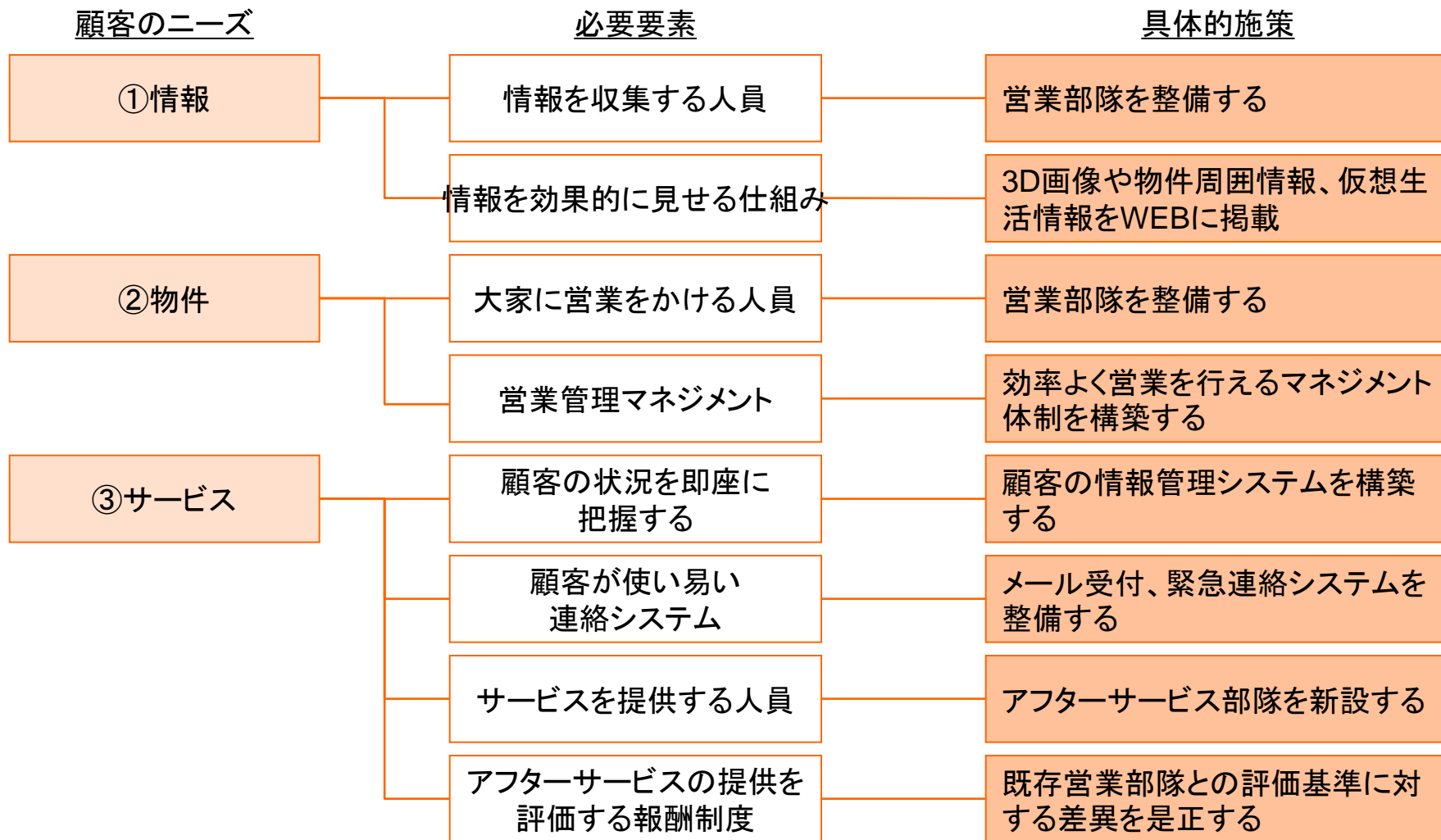
- ①情報 部屋情報だけでなく、隣人や物件周囲の情報等を豊富に提供して欲しい
- ②物件 良質な物件を幅広く紹介して欲しい
- ③サービス 引越後の生活における様々な問題に対して相談に乗って対応して欲しい

賃貸不動産業者は、顧客のニーズ（「情報」、「物件」、「サービス」）を満たすためにどうすれば良いか？

4. 賃貸不動産業界の重要成功要因

4-3. 賃貸不動産業者の対応策

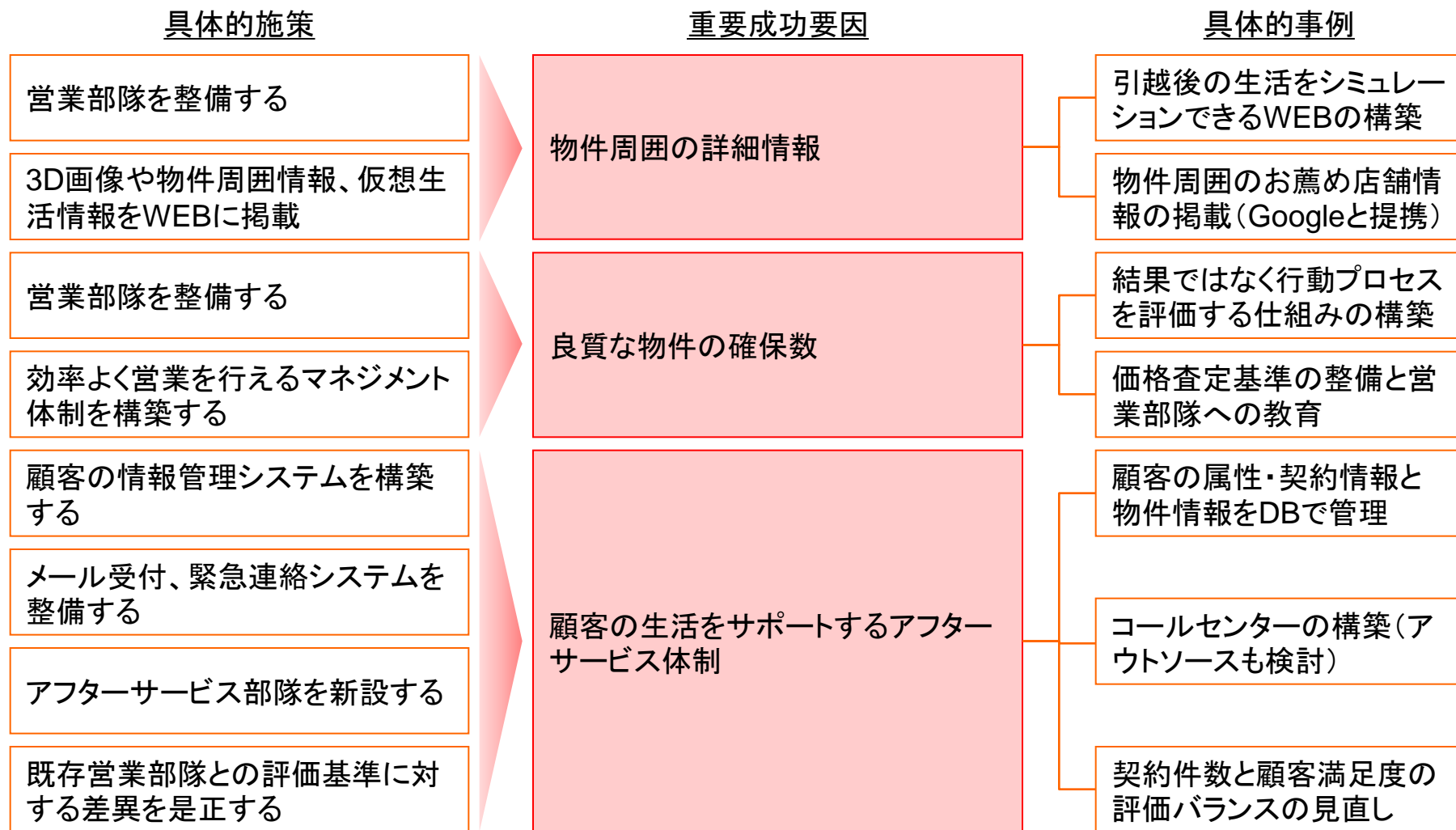
- 顧客のニーズを満たすために、賃貸不動産業者は、情報収集や物件獲得、アフターサービスを充実させるための人員整備とそれに付随したマネジメント体制の構築、顧客情報を管理するシステムの整備が必要であると考えました。



4. 賃貸不動産業界の重要成功要因

4-4. 賃貸不動産業界の重要成功要因

- 物件周囲の詳細情報と良質な物件を豊富に揃えられる体制と、顧客の生活をサポートするアフターサービスを充実させた体制の構築が、賃貸不動産業界の重要成功要因ではないかと考えました。



5. まとめ



1

定例会のテーマ

2

小売業界の産業分析

3

宅配ピザ業界の重要成功要因

4

賃貸不動産業界の重要成功要因

5

まとめ

5. まとめ

テーマ1: 産業分析の基本原理を学ぶ

ウォルマートは世界中で事業展開をしているが、大半の買い物客は半径数キロに位置する小売業者を選択している。収益性と競争戦略分析のため、ウォルマートは安売りの小売業者をグローバル、国単位、地方単位のうちのどの性格の市場として捉えるべきか？

ウォルマートが取るべき戦略

製品・サービスを国単位で展開し、規模の経済を可能な限り活用した低価格戦略の強化により競争力を向上させる

結論

ウォルマートは安売りの小売業者を国単位の市場として捉えるべきである

テーマ2: 業界の重要成功要因を把握する

下記業界の重要成功要因は何か？

宅配ピザ業界

1. 作業効率を向上させるオペレーション体制と社員への教育
2. 過去の販売実績とそれに結びついた環境要因の収集体制
3. 宅配効率を向上させるオペレーション体制
4. 高品質な商品の提供体制を構築

賃貸不動産業界

1. 物件周囲の詳細情報
2. 良質な物件の確保数
3. 顧客の生活をサポートするアフターサービス体制